

Die Führungskraft prägt die Spielregeln

ANPASSUNGSPROZESSE. Unternehmenskultur ist ganz einfach: Sie bildet die im Unternehmen herrschende Einstellung, seine Organisation und bestehenden Rituale ab. Jedes Unternehmen verfügt über eine solche Kultur, mag sie auch marode oder kontraproduktiv sein. Die Meisterleistung des Managements ist, sie zum Positiven zu verändern. Von Sybille Jung und Raimund Huber

Fünzig Prozent aller Unternehmenszusammenschlüsse in den USA scheitern nach einer Studie von A. T. Kearny innerhalb von fünf Jahren an der mangelnden Vereinbarkeit der Unternehmenskulturen. Das Fazit gilt auch für das einzelne Unternehmen: Nur die Integration aller Beteiligten in bestimmte, unternehmensimmanente Werte kann ein Unternehmen auf Dauer bestehen lassen. Diese Werte sind nicht statisch, die Unternehmenskultur muss sich ständig an wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Herausforderungen anpassen. Dabei sind der offizielle und der inoffizielle Teil der Kultur oft nicht deckungsgleich. Während der öffentlich zugängliche Teil in Hochglanzbroschüren und Leitsätzen präsentiert wird, geben der Umgang miteinander, die ungeschriebenen Gesetze, Tabus et cetera meist ganz anderen Einblick in den gelebten Teil der Kultur.

Warum es sich lohnt, über Unternehmenskultur nachzudenken

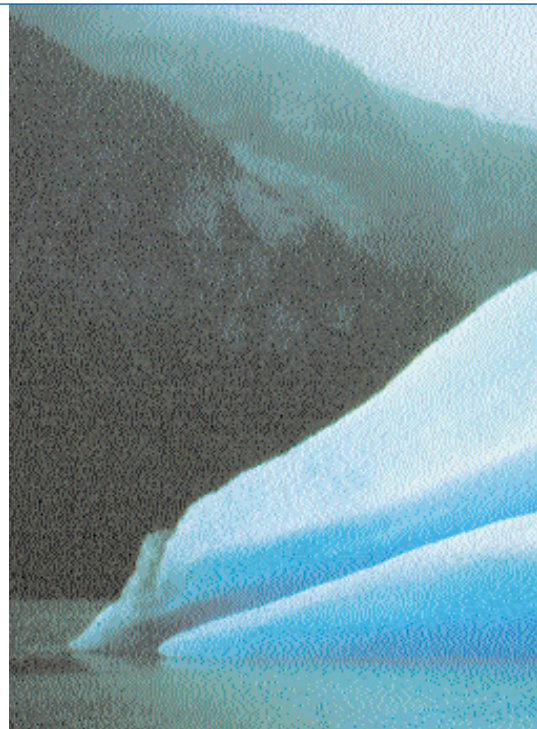
Ein in einer zeitgemäßen Unternehmenskultur herrschender Grundkonsens verringert den Koordinationsaufwand. Entscheidungen werden schneller getroffen und eigenverantwortlich umgesetzt. Damit werden Reibungsverluste vermindert, die Arbeitszufriedenheit gesteigert. Die Identifikation der Mitarbeiter mit einer positiven Unternehmenskultur führt zu höherer Arbeitsproduktivität, die mit gesteigerter Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit einhergeht. Ein Unternehmen mit zeitgemäßer Unternehmenskultur genießt ein höheres Firmenimage und zieht qualifiziertere und innovative Mitarbeiter an.

Der Einfluss der Führungskräfte

Grundsätzlich leistet jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Die größten Einflussmöglichkeiten haben allerdings Funktionsinhaber, die auch über die formale Macht verfügen, Verhalten zu beeinflussen, zu prägen und Veränderungen anzustoßen oder einzufordern. Eine ganz besondere Bedeutung kommt damit den Führungskräften zu.

Bereits bei der Auswahl von Mitarbeitern achten Führungskräfte auf die Passfähigkeit zur bestehenden Kultur, bei Einstellung des Mitarbeiters wird eine Anpassung an bestehende Spielregeln erwartet. Die erfolgreiche Bewältigung der Probezeit hängt nicht nur von erbrachten Leistungen, sondern auch von der Fähigkeit ab, sich in eine bestehende Kultur zu integrieren. Nicht umsonst heißt es, Mitarbeiter würden zwar aufgrund ihrer Fachkompetenz eingestellt aber aufgrund ihres Verhaltens entlassen. Je nach Kultur des Unternehmens ist das Stück Individualität, das akzeptiert wird, größer oder kleiner.

Führungskräfte nehmen immer Vorbildfunktion wahr, im Guten wie im Schlechten, gewollt oder ungewollt. Ein Vorgesetzter prägt durch sein eigenes Verhalten, seine Einstellungen und gelebten Werte die Verhaltensmuster seiner Mitarbeiter, und er nimmt im Rahmen der Wahrnehmung seiner Führungsfunktion gezielt und steuernd Einfluss – letztlich auch auf den Unternehmenserfolg. Eine echte Veränderung der Unternehmenskultur erfordert daher stets auch eine Veränderung der Führungskultur. Der Einfluss von Führungspersönlichkeiten auf die Unterneh-



NICHT NUR DIE SPITZE: Unternehmenskultur verbirgt sich auch unter der Oberfläche.

menskultur wirkt häufig sogar über deren Anwesenheit hinaus fort. Wir haben bei Kulturanalysen in Betrieben unterschiedlicher Größe immer wieder erlebt, dass im Unternehmen weit verbreitete Verhaltensweisen mit dem prägenden Führungsverhalten von Personen erklärt wurden, die bereits jahrelang ausgeschieden waren. Dieser Nachhalleffekt macht bewusst, dass kulturelle Veränderungen nicht von heute auf morgen zu erzielen sind. Eine professionelle Begleitung des Prozesses, von der Analyse der bestehenden Kultur mit ihren offiziellen wie inoffiziellen Anteilen bis zur Umsetzung von neuen Verhaltensmustern, beschleunigt den Wandel.

Gibt es die Erfolgskultur?

Wenn es Kulturen gibt, die den Erfolg von Unternehmen fördern oder sichern, und Kulturen, die ihn behindern, drängt sich die Frage auf, ob es „die Erfolgskultur“ gibt. Der Erfolg eines Unternehmens hängt in erster Linie vom Erfolg beim Kunden ab. Da hier je nach Kundenzielgruppe und Dienstleistung oder Produkt jedoch unterschiedliche Bedürfnisse bestehen, kann es auch nicht die genormte Erfolgskultur geben. Dennoch weisen wissenschaftliche Untersuchungen einige Kernfaktoren für Unter-

➔ LEITFADEN

Mit kleinen Schritten die Kultur verändern

„Das einzig Beständige ist der Wandel“: In den gleichen Zeitabschnitten, wie sich Wirtschaft- und Unternehmenswelt verändern, müssen sich auch Management und Unternehmensführung ändern. Doch neue Ziele können nicht ohne Veränderung der Unternehmenskultur eingeführt werden. Wie der Prozess in Gang gesetzt werden kann, zeigt folgender Leitfaden:

1. Schritt: Bewährtes belassen, Neues veranlassen

Wie kann die „Vernunft des Bestehenden“ erfahren werden? Mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung werden Glaubenssätze, Selbstverständlichkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen auf ihre Wirkung im Geschäftsalltag (Führungsverhalten, Mitarbeiterentwicklung, Kundenverhalten et cetera) und die bisherige Unternehmensentwicklung im Rahmen eines Workshops überprüft. Neben- und zugleich einer der wichtigsten Effekte: Der intensive Austausch zwischen den Verantwortlichen über das eigene Verständnis und das der anderen Kollegen führt zur Klärung vieler Ungereimtheiten. Den Workshopteilnehmern muss unmissverständlich klar werden, dass das „Bewährte“ wie das „Neue“ Platz hat und Anerkennung findet.

2. Schritt: Überzeugungsarbeit

Eine glaubhafte Begründung und Erläuterung der geplanten Veränderung schafft die notwendige Einsicht. Untermauert werden kann sie durch Daten, Fakten sowie Studien über die jeweilige Branchenentwicklung und den Erfahrungen der Mitarbeiter, die selbst veränderte Ansprüche bei Kunden und weiteren Interessengruppen feststellen.

3. Schritt: Die angestrebte Kultur zum Leitbild machen

Der engere Führungskreis erarbeitet in mehreren Wochen erste Entwürfe zum Leitbild als verdichtetes gemeinsames Selbstverständnis eines Unternehmens. Das Leitbild enthält auch Aussagen zu den Zielen, den grundsätzlichen Umgangsformen und Vorgehensweisen, zu Visionen und Herausforderungen der Zukunft. Daran schließt sich eine über die Bereichs- beziehungsweise Abteilungsebenen hinweg

moderierte Diskussion an, die die Bedeutung und Auswirkungen dieser Leitsätze mit den Mitarbeitern durch persönliche Gespräche erörtert. Durch das Prinzip „Betroffene zu Beteiligten zu machen“ wird eine höhere Akzeptanz und Identifikation mit den anschließend verabschiedeten Leitsätzen erreicht. Das Leitbild sollte zu folgenden Grundorientierungen Stellung nehmen beziehungsweise sie konkretisieren:

- Kundenorientierung (im Sinne der Wertschätzung der Kunden)
- Mitarbeiterorientierung (im Sinne der Wertschätzung des Mitarbeiters)
- Leistungsorientierung (im Sinne von Einsatzbereitschaft)
- Innovationsorientierung (im Sinne der Bereitschaft „Fehler machen zu dürfen“)
- Kostenorientierung (im Sinne der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung)
- Teamorientierung (im Sinne von Gemeinschaftsgeist)
- Unternehmensorientierung (im Sinne der Steigerung des Unternehmenswertes)
- Technologieorientierung (im Sinne von Bedeutung der Technik)

4. Schritt: Normen durch Vorbilder

Lernen am Modell: Der wirksamste Weg, die Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen in Organisationen zu beeinflussen, besteht darin, die vereinbarten Normen und Werte an der Führungsspitze glaubwürdig zu vertreten und vorzuleben. Es gilt Zeichen zu setzen durch Aktionen, die hohen Aufmerksamkeitswert besitzen, wie eine persönliche Stellungnahme über die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses in einer Betriebsversammlung oder dem Projekt-Kick-Off.

Autoren: R. Huber und J. Weissenrieder
Weitere Informationen im Internet:
www.manage-ing.de

nehmenserfolg aus. Dauerhaft erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich signifikant von ihren Mitbewerbern in Bezug auf:

- Handlungsorientierung
- Durchgängige Kundennähe
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiter
- Sichtbar gelebtes Wertesystem
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Einfachen und flexiblen Aufbau
- Situative Führung

Hier schließt sich wieder der Kreis zur Führung: All diese Faktoren werden durch Führungsverhalten und -kultur gefördert oder behindert. Oft wird ins Feld geführt, dass auch erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten, deren Führungsstil eher autoritär ist, viele der oben genannten Erfolgsfaktoren nicht erfüllen. Auch hierzu gib es Beispiele, allerdings stellt sich die Frage, ob der Unternehmenserfolg bei einer anderen Führungskultur nicht noch höher wäre. Entscheidend ist jedoch, dass es weder im Sinne der Shareholder noch im Sinne der Stakeholder sein kann, wenn der Erfolg des Unternehmens von der Performance einer einzigen Person abhängt. Denn die Gestaltung einer langfristig unternehmensspezifischen Erfolgskultur kann nur gemeinsam, unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter gelingen. ●